



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE  
MARKETING DA EMPRESA MOINHO DAS FETEIRAS,  
LDA

RICARDO MIGUEL RODRIGUES FRANCO DE MATOS

### **ORIENTAÇÃO:**

Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares

SETEMBRO - 2013

## RESUMO

Este projecto apresenta um plano de comunicação integrada de marketing para a empresa Moinho das Feteiras que opera no sector do turismo de habitação em espaço rural na ilha de São Miguel e tem como objectivo criar e aumentar a notoriedade da marca bem como ajudar a empresa a atingir taxas de ocupação de cama de 80% na época alta e 30% na época baixa.

A sua elaboração iniciou-se com a revisão da literatura sobre o conceito de comunicação integrada de marketing e culminou com a elaboração de táticas adequadas à prossecução dos objectivos da organização. Essas táticas centraram-se em canais *online* devido a, por um lado, questões internas como a dimensão da empresa e os recursos financeiros disponíveis e, por outro lado, a questões relacionadas com o contexto como a importância, cada vez maior, da Internet e das redes sociais na comunicação das empresas turísticas e no processo de decisão dos clientes.

**Palavras-Chave:** Comunicação Integrada de Marketing, Plano de Comunicação Integrada de Marketing.

## ABSTRACT

*This project presents an integrated marketing communications plan for the company Moinho das Feteiras that operates in rural houses renting business and is located in São Miguel island. The plan aims to first create and then increase brand awareness as well as to help the company achieve bed occupancy rates of 80% in high season and 30% in low season.*

*Its development began with a critical literature review on the concept of integrated marketing communications and culminated with the development of appropriate tactics in order to accomplish the organization objectives. These tactics are focused on online channels given, on one hand, internal issues such as the size of the company and its limited financial resources and, on the other hand, market issues like the increasing importance of the Internet and social networks in corporate communications in the touristic sector and in what concerns the decision making process of these clients.*

**Keywords:** *integrated marketing communication; integrated marketing communication plan.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares, pela disponibilidade, exigência e empenho que mostrou desde o primeiro minuto.

Ao Aurélio pela confiança demonstrada ao colocar o plano de comunicação da sua empresa nas minhas mãos.

À Rita por toda a força, motivação e apoio transmitidos nos bons e maus momentos.

Aos meus pais e amigos pela motivação e apoio transmitidos ao longo de todo este percurso.

À Inês pela dedicação, empenho e interesse que, generosamente, revelou.

A todos, muito obrigado.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA	6
1.2. OBJECTIVOS DO PLANO	6
1.3. METODOLOGIA	6
1.4. ESTRUTURA	7
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>7</b>
2.1. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	7
2.1.1. DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA	7
2.1.2. IMPORTÂNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA CIM	10
2.2. PLANO DE CIM	11
2.2.1. PLANIFICAÇÃO	11
2.2.2. IMPLEMENTAÇÃO	11
2.3. MODELOS DE PLANOS DE CIM	12
2.4. CIM NAS PME'S	13
2.5. CIM NO SECTOR DO TURISMO	14
<b>3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING</b>	<b>16</b>
3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	16
3.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	16
3.3. ANÁLISE INTERNA	16
3.3.1. CONTEXTO	16
3.3.2. PORTFÓLIO DE NEGÓCIO	17
3.3.2.1. <i>Produto</i>	17
3.3.2.2. <i>Preço</i>	18
3.3.2.3. <i>Parcerias</i>	18
3.4. ANÁLISE EXTERNA	19
3.4.1. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL	19
3.4.1.1. <i>Indicadores económicos globais</i>	19
3.4.1.2. <i>Turismo nos Açores</i>	19
3.4.2. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL	21
3.4.3. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA	22
3.4.4. ENVOLVENTE CULTURAL	22
3.4.5. GRUPOS DE PRESSÃO	23
3.4.6. MEDIA	24
3.5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	25
3.6. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS	26
3.7. ANÁLISE SWOT	27
3.8. OBJECTIVOS DO PLANO	27
3.9. ESTRATÉGIA	28

3.9.1. SEGMENTAÇÃO	28
3.9.2. POSICIONAMENTO	29
3.9.3. PÚBLICOS-ALVO	29
3.9.4. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE	30
3.9.5. ÁREAS DE ACTUAÇÃO	30
3.9.5.1. <i>Internet</i>	31
3.9.5.1.1. <i>Site da Empresa</i>	31
3.9.5.1.2. <i>Redes Sociais</i>	32
3.9.5.1.2.1. <i>Facebook</i>	32
3.9.5.1.2.2. <i>You Tube</i>	32
3.9.5.1.2.3. <i>Twitter</i>	33
3.9.5.1.2.4. <i>Foursquare</i>	33
3.9.5.1.2.5. <i>Instagram</i>	34
3.9.5.1.2.6. <i>Pinterest</i>	34
3.9.5.1.2.7. <i>Linkedin</i>	34
3.9.5.1.3. <i>Sites de viagens</i>	35
3.9.5.1.3.1. <i>Trip Advisor</i>	35
3.9.5.1.3.2. <i>Agências de marcação de viagens</i>	35
3.9.5.2. <i>Relações Públicas</i>	36
3.9.5.3. <i>Comunicação com os Media</i>	36
3.9.5.4. <i>Responsabilidade Social</i>	36
3.9.6. CALENDARIZAÇÃO	36
3.9.7. ORÇAMENTAÇÃO	37
3.9.8. AVALIAÇÃO E CONTROLO	38
 <b>4. QUADRO-RESUMO DO PLANO</b>	 <b>40</b>
 <b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	 <b>41</b>
 <b>6. REFERÊNCIAS</b>	 <b>42</b>
 <b>ANEXOS</b>	 <b>45</b>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 2.1. - Definições de CIM	8
Tabela 2.2. - Modelo de Plano de CIM de Clow e Baack (2007)	13
Tabela 3.1. - Resumo da análise da concorrência	25
Tabela 3.2. - Resumo da entrevista	26
Tabela 3.3. - Análise SWOT	27
Tabela 3.4. - Mensagens-chave	30
Tabela 3.5. - Calendarização	37
Tabela 3.6. - Orçamentação	37
Tabela 4.1. - Quadro-Resumo do Plano	40

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 3.1. - Taxa de ocupação de cama em Portugal e nos Açores (2008 a 2012)	20
Figura 3.2. - Taxa de ocupação de cama por mês nos Açores (2012)	21

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA**

Hoje em dia, dada a complexidade dos mercados e a quantidade e diversidade de informação a que os consumidores estão expostos, a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing eficaz tornou-se fundamental para as empresas atingirem os seus objectivos.

No sector do turismo, a importância de uma comunicação competente é igualmente fulcral pois qualquer turista antes de fazer uma viagem recolhe o máximo de informação possível tanto dos possíveis locais de destino como das unidades hoteleiras disponíveis. No caso da Moinho das Feteiras (MdF) acrescem as dificuldades criadas pelo facto de, por um lado, ser uma empresa que agora inicia a sua actividade num sector muito maduro nos Açores, o sector do turismo de habitação em espaço rural, e, por outro lado, de apresentar recursos financeiros limitados.

### **1.2. OBJECTIVOS DO PLANO**

Este plano tem como objectivo criar e aumentar a notoriedade da marca bem como ajudar a empresa a atingir taxas de ocupação de cama de 80% na época alta e 30% na época baixa.

### **1.3. METODOLOGIA**

Para a elaboração do plano foi necessário efectuar uma revisão de literatura, no sentido de compreender os conceitos envolvidos e de escolher um modelo de plano que melhor se adapte à empresa e ao negócio em questão.

Foi ainda efectuada uma entrevista semi-estruturada a um dos gestores da empresa com o intuito de conhecer a sua estrutura, a oferta, os objectivos e quais as suas ideias e estratégias iniciais relativas à comunicação, nomeadamente ao nível do posicionamento, da segmentação, da identificação dos públicos-alvo e da definição das mensagens-chave adequadas a cada um dos mesmos.

## **1.4. ESTRUTURA**

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. Na primeira é feita uma revisão da literatura, que se centrou no conceito da comunicação integrada de marketing, tanto num sentido geral como aplicada às pequenas e médias empresas e mais especificamente ao sector do turismo. Na segunda parte, foi elaborado o plano precedido da apresentação da missão da empresa e de análises de contexto internas e externas que culminaram na elaboração de uma análise SWOT. Após a definição dos objectivos do plano, foram definidos o posicionamento, a segmentação e os públicos-alvo a atingir, de que forma e quais as mensagens-chave a comunicar. Finalmente, foi estabelecido um calendário de implementação das tácticas estipuladas e acções de controlo e avaliação dessas mesmas tácticas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo apresenta e explica os conceitos teóricos subjacentes à elaboração do plano de comunicação integrada de marketing. Numa primeira fase, será abordado o conceito de comunicação integrada de marketing e, posteriormente, como estes conceitos devem ser abordados na óptica das pequenas e médias empresas e, em particular, no sector do turismo.

### **2.1. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

#### **2.1.1. DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA**

Vários autores afirmam que o conceito de comunicação integrada de marketing (CIM) surgiu no início dos anos 90 mas ainda não tem actualmente uma definição clara e consensual (Elliott & Boshoff, 2008; Reid, Luxton & Mavondo, 2005; Holm, 2006). Numa visão mais generalizada, Kotler e Keller (2006), definem a comunicação de marketing como o meio através do qual as empresas procuram informar, persuadir e recordar os consumidores - directa ou indirectamente - sobre os produtos e marcas que comercializam e onde as actividades de comunicação devem estar integradas a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.

Outras definições mais pormenorizadas foram sendo construídas ao longo dos anos:



Tabela 2.1. - Definições de CIM

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Duncan & Everett, 1993; citados em Low, 2000, p. 28	"Coordenação estratégica de todas as mensagens e meios de comunicação usados para influenciar o valor percebido da marca."
Kitchen & Schultz, 1998; citados em Elliott & Boshoff, 2008, p. 33	"Planeamento de comunicações de marketing que reconhece o valor acrescentado de um plano abrangente, que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de ferramentas (...), e as combina de maneira a providenciar clareza, consistência e o máximo de impacto das comunicações."
Schultz, 1999; citado em Gabrielli & Balboni, 2010, p. 276	"...evolução natural da tradicional publicidade em massa que se alterou, ajustou e refinou como resultado das novas tecnologias."
Smith <i>et al.</i> , 1999; citado em Holm, 2006, p. 24	"Gestão e controlo de todas as comunicações de marketing."
	"Garantia que o posicionamento, personalidade e mensagens da marca são entregues sinergicamente em todos os elementos de comunicação e são entregues através de uma única estratégia consistente."
	"Análise, escolha, implementação e controlo estratégico de todos os elementos da comunicação de marketing que eficientemente, economicamente e eficazmente influenciam as transacções entre uma organização e os actuais e potenciais clientes."
Low, 2000, p. 37	"Importante tendência que afecta a maneira como os programas de comunicação são geridos no complexo ambiente empresarial."
Duncan & Mulhern, 2004, p.12	"Filosofia ou processo relacionado com a gestão estratégica de todas as mensagens da marca de forma a contribuir para a construção de marcas fortes."
Clow & Baack, 2010, p. 8	"Coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação de marketing dentro de uma organização num programa contínuo que maximiza o impacto sobre os clientes e outros <i>stakeholders</i> a um custo mínimo."
American Marketing Association	"Processo de planeamento que assegura que todos os contactos de uma marca recebidos por um cliente ou potencial cliente relativamente a um produto, serviço ou organização são relevantes para essa pessoa e consistentes ao longo do tempo."

As diversas definições apresentadas incluem conceitos que lhes são comuns, sendo o primeiro, o conceito de estratégia. Citando Reid *et al* (2005, p. 13), "num sentido amplo, o foco estratégico enfatiza a identificação de oportunidades de mercado como base para o planeamento de marketing e crescimento associado com o objectivo de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Já a dimensão táctica relaciona-se com actividades de curto-prazo a utilizar na implementação das estratégias para atingir esse mesmo objectivo". Segundo Holm (2006), a CIM deve ser tratada dentro das organizações a um nível estratégico, ou seja, pensada e trabalhada a um nível teórico que tenha em consideração aspectos como os objectivos a atingir e a constituição e dinâmica do mercado. Esta visão abrangente deve ser implementada em detrimento de uma visão

táctica, onde a simples coordenação das diferentes ferramentas de comunicação não é suficiente, para fazer face aos desafios que as empresas enfrentam. Esta importância atribuída à visão estratégica, em prejuízo da tática vai de encontro às classificações de Cornelissen (2003) que considera que dois dos pontos fundamentais para implementar com sucesso uma estratégia de integração são a integração vertical (objectivos de comunicação alinhados com objectivos organizacionais) e integração horizontal (coordenação entre as quatro áreas do marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação). Também Low (2000, p.35) refere que "...os gestores devem focar-se mais nos objetivos estratégicos dos seus programas de comunicação e aumentar a consistência desses mesmos objectivos através das componentes individuais dos seus programas". O mesmo autor, continuando o seu raciocínio, diz que "focando-se na utilização estratégica da CIM, os gestores serão capazes de medir melhor o retorno financeiro do seu programa como um todo" (p. 35).

Deduz-se assim que a visão estratégica da CIM não deve ser assimilada e implementada pelas organizações de forma isolada (sob pena de não ter o sucesso esperado), mas deve ser entendida em conjunto com conceitos como a orientação para a marca e a orientação para o mercado (Reid *et al*, 2005). Os mesmos autores sustentam que a orientação para a marca deve estar incorporada em todas as actividades organizacionais de forma a criar uma relação forte com os principais *stakeholders*. Os mesmos argumentam que, para criar uma identidade de marca que tenha sucesso, é necessário garantir que as mensagens relativas à marca sejam estrategicamente trabalhadas de forma a assegurar a consistência das mesmas com o objectivo de potenciar o valor da marca.

Já a orientação para o mercado é um conceito que não tem uma definição consensual. No entanto, autores como Narver e Slater (1990) sustentam que o mesmo engloba a orientação para o cliente como o entendimento das suas necessidades com o intuito de lhe proporcionar uma oferta de valor sustentável, a orientação para a concorrência na medida em que a organização está atenta e monitoriza as capacidades e estratégias dos seus concorrentes e a coordenação funcional interna da organização que, como o próprio nome indica, promove a coordenação entre as várias áreas da empresa (Elliott & Boshoff, 2008).

Outro conceito citado por muitos dos autores é a consistência da mensagem. Segundo Gabrielli e Balboni (2010, p. 276), "...mensagens inconsistentes de diferentes fontes podem criar imagens confusas da organização na mente do consumidor". Os mesmos autores referem que não só deve existir consistência entre as mensagens enviadas por

fontes diferentes, como também essa mesma consistência deve existir em relação a mensagens anteriores.

### **2.1.2. IMPORTÂNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA CIM**

Holm (2006) e Low (2000) concordam que o progresso científico ao nível das tecnologias de informação (TI), com especial destaque para a Internet, facilitou aspectos como a desregulação dos mercados, a globalização da economia e a individualização do consumo, o que levou a que o mercado se tornasse cada vez mais segmentado, com os clientes a terem necessidades cada vez mais específicas. Para acompanhar esta mudança de paradigma, os gestores tiveram que adaptar as suas estratégias de comunicação em massa, tornando-as cada vez mais individualizadas. Hongcharu e Eiamkanchanalai (2009, p.36) consideram mesmo que "a era do marketing de massas chegou ao fim dado que os produtos que se vendem hoje em dia não são direccionados para os consumidores em massa".

O aparecimento da Internet (fixa e móvel) e os diversos canais existentes dentro da mesma (*sites*, e-mail, redes sociais, blogs, etc.) trouxeram novas oportunidades para as organizações que a comunicação em massa não permite. Além das acções de comunicação poderem ser melhor direccionadas, através de novas ferramentas de segmentação (trazendo assim uma maior eficiência ao nível dos custos), o conceito de interactividade trouxe enormes vantagens como a possibilidade de se obter *feedback* dos consumidores relativamente às acções que as marcas realizam ou a produtos que lançam. No entanto, há que ter cuidado no tratamento destas opiniões devido ao facto de poderem ser anónimas: por um lado, têm a vantagem de fazer com que os consumidores se sintam mais confortáveis a dar opiniões sinceras mas, por outro lado, existe a ameaça de poderem ser transmitidas informações erradas e/ou enviesadas sobre o tema em questão. Somando às atitudes emocionais e racionais que a comunicação em grande escala desperta nos consumidores, a Internet potencia também atitudes comportamentais traduzidas no processo de compra que pode ser imediatamente iniciado através dos *sites* das empresas (Hongcharu & Eiamkanchanalai, 2009).

Um desafio associado à comunicação pela Internet é o facto de os consumidores terem o poder de controlar as mensagens que querem receber. Como tal, os gestores têm de estar atentos às necessidades e preferências dos consumidores para que estes sejam receptivos

às mensagens oferecidas (como por exemplo aceitarem e abrirem *newsletters* ou clicarem em *banners*) (Hongcharu & Eiamkanchanalai, 2009).

## **2.2. PLANO DE CIM**

### **2.2.1. PLANIFICAÇÃO**

Antes de iniciar a elaboração de um plano de CIM, Clow e Baack (2010) consideram fundamental os gestores responsáveis pelo mesmo analisarem quatro pontos essenciais para que o plano tenha sucesso. O primeiro passa por identificar, coordenar e gerir os vários elementos de comunicação disponíveis: publicidade, promoção de vendas, marketing-directo, Internet e programas de e-commerce, relações públicas, patrocínios e outras actividades. O segundo é examinar a comunicação na perspectiva do consumidor, ou seja, estudar todos os pontos de contacto que irão influenciar as percepções dos consumidores. O terceiro ponto passa por alavancar o potencial que as TI podem trazer ao sucesso do plano. Por último, a organização deve utilizar o poder dos dados que recolhe ao longo do tempo sobre os seus clientes para poder direccionar os vários elementos de comunicação para diferentes segmentos, tendo em conta o valor de cada um e o retorno esperado por investir nos mesmos.

Numa outra perspectiva, Kotler e Keller (2006) desenvolveram um modelo de oito etapas que culmina com a elaboração de um plano eficaz (Anexo A) que pode também ser adoptado pela organização, para aumentar as probabilidades de construir um plano que tenha sucesso no futuro.

### **2.2.2. IMPLEMENTAÇÃO**

A implementação de uma estratégia de CIM requer o envolvimento da organização como um todo, desde o CEO até ao nível mais baixo da hierarquia, ideia que precisa de ser tida em conta desde o nível estratégico mais elevado até à implementação diária de cada uma das táticas (Pickton & Hartley, 1998; citados em Reid *et al*, 2005).

O plano de CIM pode ser elaborado exclusivamente pelo departamento de comunicação da própria empresa ou em parceria com uma ou mais agências de comunicação. A crescente especialização destas agências em elementos específicos do mix de comunicação levou a que esta indústria se tornasse fragmentada. Por esta razão, é cada

vez mais frequente que as empresas tenham de trabalhar com mais do que uma agência, sendo necessário que as escolham consoante a especialização de cada uma. Nestes casos, deve existir uma cuidadosa coordenação entre as acções das várias agências para assegurar uma integração das iniciativas de comunicação que não deturpem a consistência da mensagem (Caemmerer, 2009).

### **2.3. MODELOS DE PLANOS DE CIM**

Ao longo dos anos, diversos investigadores desenvolveram a modelos de planos de CIM que pudessem ajudar as organizações a atingir os seus objectivos a este nível. Modelos como o de Fill (2002) (Anexo B), de Pickton e Broderick (2005) (Anexo C) ou Schultz e Kitchen (1999) (Anexo D) foram desenvolvidos ao longo do tempo com base nas revisões de literatura dos seus autores bem como dos seus trabalhos de pesquisa. No entanto, estes não tiveram o sucesso esperado e foram criticados por razões como serem demasiado simplistas, por não serem sustentados empiricamente ou por não serem rigorosos na forma como sugerem que as organizações os implementem operacionalmente (Kitchen & Burgmann, 2010).

Clow e Baack (2007), por sua vez, desenvolveram um plano de CIM detalhado que define todos os passos que uma organização deve seguir para atingir os seus objectivos de comunicação. Esta planificação está detalhada na tabela 2.2. e será utilizada na elaboração deste trabalho.

Tabela 2.2. - Modelo de Plano de CIM de Clow e Baack (2007)

1	Sumário Executivo
2	Análise Externa
3	Análise Interna
4	Análise da Concorrência
5	Análise de Clientes
6	Análise de Posicionamento
7	Diagnóstico: Análise SWOT
8	Objectivos de Comunicação
9	Estratégia
10	Escolha dos Públicos-Alvo
11	Áreas de actuação previstas
12	Mensagens
13	Táticas por Área de Actuação
14	Calendarização
15	Orçamentação
16	Avaliação e Controlo

## 2.4. CIM NAS PME'S

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm características únicas que as diferenciam das grandes organizações (Carson, 1990; citado em Gilmore, Carson e Grant, 2001). Características como recursos limitados (a nível financeiro, de tempo e de conhecimentos de marketing), falta de especialização e *know-how* (os gestores das PMEs tendem a deter conhecimentos gerais mas não especializados) e acesso e/ou impacto reduzido no mercado impedem as PMEs de concorrer a par com as grandes organizações (Gilmore *et al*, 2001; Elliott & Boshoff, 2008).

No entanto, Low (2000) destaca uma importante vantagem das PMEs em relação às grandes empresas: a simplicidade dos programas de comunicação das PMEs potencia a integração. Para estes programas terem sucesso, é necessário os gestores adoptarem orientações de negócio tais como orientação de planeamento estratégico, orientação de mercado e orientação empreendedora (Elliott & Boshoff, 2008). Relativamente à

orientação de mercado é importante salientar que, no contexto das PMEs, a questão da coordenação funcional interna da organização deixa de ser tão relevante pois, muitas vezes, é o sócio-gerente que desempenha a maioria das funções de gestão (Venkatesan & Soutar, 2000; citados por Elliott & Boshoff, 2008). Uma vantagem importante para as PMEs numa abordagem de orientação de mercado é "conseguirem responder a mudanças do mercado e a atitudes e comportamentos dos clientes, facilitando assim a implementação efectiva da CIM". (Elliott & Boshoff, 2008, p. 36). Quanto à orientação empreendedora, os autores defendem que uma mentalidade inovadora, que assume riscos elevados, de propensão à mudança e de pró-actividade tem mais hipóteses de implementar a estratégia de CIM com sucesso.

## **2.5. CIM NO SECTOR DO TURISMO**

O sector do turismo está intimamente ligado à promoção dos locais de destino que são considerados o produto a vender nesta indústria, e que concorrem com outros destinos no mercado. Assim sendo, e à semelhança do que é feito para os bens de consumo, faz sentido associar o conceito de marca a locais (marca-local).

Marca-local é resultante do marketing de locais que é definido como "...o vasto conjunto de esforços feitos por governos e indústrias de países, regiões ou cidades com o objectivo de promover os locais e sectores que representam" (Papadopoulos, 2004, p. 36). Segundo este autor, o conceito de marca-local não pode ser dissociado de outro: a imagem do local de origem. Este termo define-se como a imagem que um local a que um produto é associado (seja ele um bem de consumo ou um destino turístico) tem na mente dos consumidores; este é importante na sua decisão de compra. O conceito de imagem do local de origem foi ganhando importância à medida que, por um lado, os governos foram entendendo as vantagens que a mesma trazia para os seus próprios negócios como a atracção de investimento estrangeiro ou recrutamento de mão-de-obra qualificada e, por outro lado, as empresas exportadoras viram uma oportunidade para expandir os seus negócios. Os dois conceitos cruzam-se no ponto em que ambos estão interessados na forma como a imagem do local pode ser utilizada para promover o próprio local e/ou os produtos que lhe estão associados (Papadopoulos, 2004). O autor defende que se deve integrar numa marca consistente a promoção das exportações bem como a atracção de factores de desenvolvimento para o local, dando-se assim uma

convergência de interesses entre os sectores público e privado que é benéfica para ambos.

Lichrou, O'Malley & Patterson (2010) sugerem que a construção de uma marca para um local depende, na sua génese, dos responsáveis governativos desse mesmo local pois os mesmos têm a responsabilidade de implementar políticas sustentáveis e de longo-prazo para o desenvolvimento da região tendo em conta o interesse da comunidade local e dos visitantes estrangeiros. Adicionalmente, é essencial que responsáveis políticos e *marketeers*, "tenham em conta as particularidades de cada local pois são estas que moldam a realidade do mesmo" (Lichrou *et al.*, 2010, p. 39). É, assim, essencial adoptar políticas e orientações de marketing que sejam benéficas e do interesse de todos os *stakeholders*. Por exemplo, se um local adaptar os seus recursos somente com vista ao interesse dos turistas e negligenciando a comunidade residente, pode estar a sacrificar o que esse local tem de atractivo e único.

É importante saber que a comunicação de um local não pode ser feita de forma isolada de outros locais. É o que sustenta Syssner (2009, p. 38) quando afirma que é necessário ter em conta que "...muitos locais abrangem (ou estão incluídos em) diversas iniciativas de promoção da marca-local ao mesmo tempo" pelo que se devem conceptualmente encaixar em hierarquias espaciais. A autora explora dois conceitos utilizados para atingir com sucesso os objectivos das actividades da marca-local: o primeiro chama-se ancoragem espacial onde, independentemente das hierarquias em que estão incluídos, os locais são comunicados, não como um todo, mas através de características específicas espaciais como edifícios, marcos ou zonas. O segundo denomina-se posicionamento espacial e define-se como o posicionamento de um local associado a uma hierarquia espacial mais vasta e mais conhecida (meta-espço) e tem o intuito de aumentar o conhecimento e valor percebido do mesmo através de outro local com maior notoriedade e reputação global.

Pode-se assim concluir que as organizações devem elaborar um plano de CIM que lhes permita seguir uma estratégia consistente ao nível das mensagens que passam aos seus públicos-alvo. Adicionalmente, as pequenas empresas do sector do turismo, devem adaptar os seus planos de CIM aos seus recursos e ao tipo de mercado onde estão inseridas para que possam ter sucesso na prossecução dos seus objectivos.



### **3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

#### **3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

Este plano destina-se à empresa Moinho das Feteiras (MdF) que opera no sector do turismo de habitação, em espaço rural, na ilha de São Miguel, e tem como período de implementação o ano civil de 2014, que corresponde ao primeiro ano de actividade da organização. Tem como objectivos criar e aumentar a notoriedade da marca e ajudar a empresa a atingir taxas de ocupação de cama de 80% na época alta e 30% na época baixa.

A partir da definição de uma estratégia que teve em conta a constituição do mercado e os recursos da empresa, foram definidas as táticas de comunicação. As mesmas privilegiaram aquelas que serão implementadas no canal *online* com grande foco na utilização das redes sociais.

#### **3.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A MdF é uma empresa socialmente responsável que pretende oferecer serviços de excelência de maneira a que os seus clientes usufruam de um período de lazer que lhes proporcione satisfação máxima.

#### **3.3. ANÁLISE INTERNA**

Neste capítulo é apresentada a história da empresa, quais os seus recursos, produtos, preços e parcerias existentes.

##### **3.3.1. CONTEXTO**

A MdF é uma sociedade por quotas com quatro sócios criada no primeiro trimestre de 2013 e com início de actividade planeado para Janeiro de 2014. Actuará no sector do turismo de habitação em espaço rural e terá o seu complexo turístico localizado na freguesia das Feteiras em Ponta Delgada (Ilha de São Miguel - Açores).

O projecto surgiu a partir da oportunidade de ser dado um aproveitamento comercial a uma quinta familiar de grande beleza natural cuidada ao longo de vários anos. Os

processos fundamentais para o início da actividade encontram-se em curso: os planos arquitectónicos estão concluídos e as obras de remodelação das habitações e zonas envolventes iniciaram-se em Junho; foi feita uma candidatura ao programa SIDER (Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional dos Açores) à qual se aguarda resposta e o logotipo da marca está a ser desenvolvido por uma empresa especializada.

Apesar de a sociedade ser detida por quatro sócios, apenas dois terão envolvimento directo nas actividades de gestão da empresa. O primeiro detém uma Licenciatura em Gestão e Administração de Empresas e Mestrado Internacional em Gestão Geral, ambos concluídos na Universidade Católica em Lisboa. Na recente frequência destes cursos foram consideradas, para além de todas as disciplinas pilares da gestão, planeamento de marketing e empreendedorismo. O segundo conta já com 35 anos de carreira na área de gestão e administração de empresas. É também presidente do conselho de administração do segundo maior grupo hoteleiro na região, havendo por isso sólidos conhecimentos do mercado em que o projecto se insere, assim como da estratégia que deve ser seguida para o sustentável crescimento da empresa.

Além dos sócios descritos, estão já contratados dois colaboradores (em regime de part-time) cujas funções estarão relacionadas com as tarefas operacionais diárias: o primeiro colaborador estará encarregue da recepção e acompanhamento dos hóspedes e o segundo da limpeza das habitações e serviço de pequeno-almoço. Já os serviços de jardinagem e de *catering* serão em regime de *outsourcing*.

### **3.3.2. PORTFÓLIO DE NEGÓCIO**

#### **3.3.2.1. PRODUTO**

O espaço é constituído por 3 habitações: duas casas tradicionais em pedra e um antigo moinho de vento adaptado. Este último será a oferta a destacar, devido ao facto de ser um tipo de alojamento raro e distintivo da concorrência. Esta habitação terá, no topo, um quarto com *kitchenette* e vista panorâmica a 360° sobre o mar e as montanhas e no rés-do-chão terá uma pequena sala de estar e casa-de-banho. As casas serão constituídas por uma sala de estar, um quarto, uma casa de banho e uma cozinha completa.

Todas as habitações estarão preparadas para acomodar duas pessoas, havendo flexibilidade de poder acomodar até quatro pessoas, com todo o conforto, através da utilização de cama extra.

Estas habitações estão inseridas num terreno localizado na costa sul da ilha, com uma ampla vista para o mar e rodeado por vastas zonas verdes ajardinadas e cuidadas misturando-se árvores de fruto e plantas ornamentais. Este espaço situa-se próximo de zonas turísticas de eleição como a Lagoa das Sete Cidades, as Termas da Ferraria e a Freguesia dos Mosteiros. A distância entre a MdF e o aeroporto é de apenas 13 quilómetros. Aproximadamente a mesma distância até à cidade de Ponta Delgada, o que permite que a unidade se encontre numa zona calma com as condições próprias das zonas rurais mas relativamente perto dos principais pontos de interesse da ilha.

### **3.3.2.2. PREÇO**

O preço por noite foi definido por habitação e, portanto, para duas pessoas. Após análise feita à sazonalidade do fluxo de turistas, aos preços praticados pela concorrência e às margens de lucro pretendidas, foi estabelecido um valor de 90€ por noite nos meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro (considerados como época-alta) e de 70€ por noite para os restantes meses (considerados como época-baixa). Estes preços são transversais às três habitações e incluem alojamento, serviço de limpeza diário, televisão e Internet. A utilização de cama-extra (que aumenta a capacidade das habitações para um máximo de quatro pessoas) pressupõe o pagamento de um valor adicional de 30€ por noite. Também o serviço de pequeno-almoço é opcional e custará 10€ por dia e por habitação.

### **3.3.2.3. PARCERIAS**

Na área das parcerias, e na óptica de acrescentar valor à oferta, complementando-a com serviços suplementares, estão a ser desenvolvidos contactos para a criação de acordos de cooperação com outras empresas da área de turismo e serviços existentes na zona. Um dos exemplos de parcerias em estudo é a Quinta das Raiadas, que se encontra a escassos minutos de distância, e que oferece passeios de charrete e passeios a cavalo, tendo ainda ofertas na área da gastronomia e na cultura regionais. Outras parcerias poderão ser feitas com empresas marítimo-turísticas, localizadas na zona dos Mosteiros, para passeios de barco, assim como as Termas da Ferraria para a criação de um protocolo de acesso e preços especiais aos hóspedes enviados pela MdF. Já finalizada está a parceria com a rent-a-car líder de mercado da ilha onde os hóspedes poderão usufruir do aluguer de uma viatura a preços mais reduzidos.

### **3.4. ANÁLISE EXTERNA**

A análise externa pretende identificar oportunidades e ameaças que existem nas diversas envolventes consideradas: demográfica, económica e social, institucional, tecnológica, cultural, grupos de pressão e media.

#### **3.4.1. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL**

##### **3.4.1.1. INDICADORES ECONÓMICOS GLOBAIS**

Actualmente, a União Europeia atravessa uma crise económica causada pelo elevado endividamento da maioria dos seus países, que se reflecte negativamente no crescimento das suas economias e no rendimento disponível dos seus cidadãos. Entre 2008 (altura em que a crise eclodiu) e 2012, tanto o PIB da União Europeia como o de Portugal têm tido, com excepção do ano de 2010, crescimentos sucessivamente negativos (Anexo E). Também as taxas de desemprego têm vindo consecutivamente a aumentar (Anexo F), situação que se deverá manter nos próximos anos. Da mesma forma, o consumo privado dos agregados domésticos tem também diminuído, reflexo do impacto que as medidas de austeridade que os diversos governos na Europa têm implementado (Anexo G). Este último factor tem tido muito peso na forma como as famílias gastam o seu dinheiro, racionalizando mais os seus consumos com especial destaque para os bens que não são essenciais.

No sector do turismo, e segundo dados do Barómetro do Turismo Mundial, após a crise económica de 2008, notou-se um aumento progressivo da chegada de turistas e respectivas receitas que daí advêm a nível mundial, europeu e português, de 2009 a 2011, indicando que este é um sector forte que conseguiu resistir à degradação da economia global (ver Anexos H, I e J).

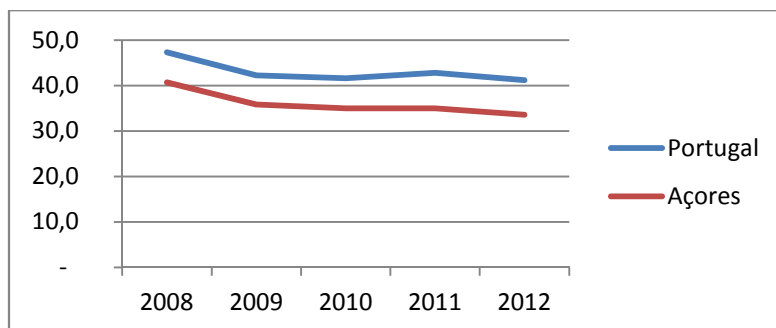
##### **3.4.1.2. TURISMO NOS AÇORES**

Segundo as publicações anuais denominadas "Estatística do Turismo" do Instituto Nacional de Estatística, em média, entre os anos de 2008 e 2011, 60,3% do total de hóspedes nos Açores têm como país de residência habitual Portugal e 39,7% o estrangeiro. Entrando um pouco mais em detalhe relativamente aos países estrangeiros,

destacam-se os países escandinavos com 12% (4,8% de hóspedes da Dinamarca, 3,8% da Suécia e 3,3% da Finlândia) e a Alemanha com 6%. É ainda importante realçar que os EUA, sendo um país distante, e não pertencente à Europa, atingiu o valor de 2,8% de hóspedes nos anos analisados (a tabela com o ranking completo pode ser consultada no Anexo K).

Quanto à taxa de ocupação de camas no sector hoteleiro em geral, como se pode verificar na figura 3.1, tem vindo gradualmente a diminuir, tanto nos Açores como no total do país, muito provavelmente devido à crise económica e suas consequências já referidas.

Figura 3.1 - Taxa de ocupação de cama em Portugal e nos Açores

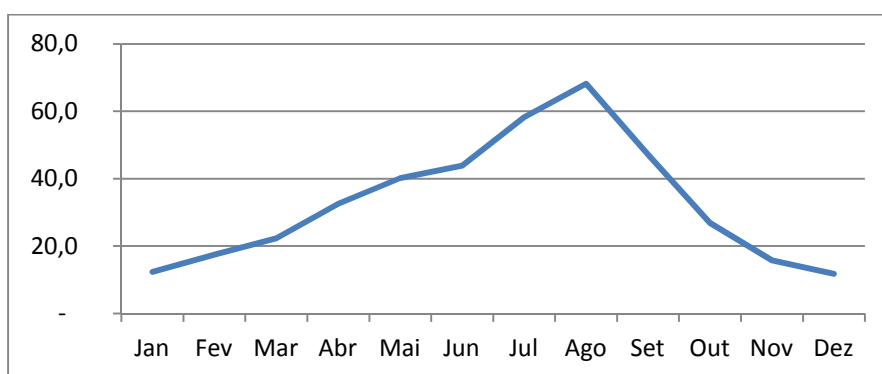


Fonte: Turismo de Portugal

Contrariando a tendência das taxas de ocupação de cama no sector hoteleiro em geral e conforme os valores apresentados no Anexo L, o número de dormidas em estabelecimentos de espaço rural teve um aumento entre 2011 e 2012 de 68% na ilha de São Miguel. Este número continuou a aumentar, atingindo, no primeiro trimestre de 2013, um valor cerca de 4 vezes superior em relação ao período homólogo do ano anterior. Este significativo aumento demonstra uma procura cada vez maior por este tipo de espaços por parte dos turistas que visitam a ilha.

Através da análise mensal da taxa de ocupação de camas nos Açores durante o ano de 2012, conclui-se que no sector o fluxo de hóspedes é sazonal, justificando-se assim as diferenças de preços praticadas consoante a época do ano.

Figura 3.2. - Taxa de ocupação de cama por mês nos Açores em 2012



Fonte: Turismo de Portugal

### 3.4.2. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL

Dada a importância do turismo no nosso país, existem diversos organismos públicos que pretendem apoiar e desenvolver este sector. Assim, e sentindo a necessidade de criar um organismo que dê suporte às entidades privadas que investem na actividade turística, o Governo Português criou o Turismo de Portugal. Esta entidade, que se encontra integrada no Ministério da Economia e do Emprego é "responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da actividade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura"<sup>1</sup>.

Já o Governo dos Açores, fazendo valer o seu estatuto de região autónoma (ou seja, tendo órgãos de governo e estatuto político-administrativo próprios), criou a Direcção Regional de Turismo dos Açores que é "o departamento responsável pelo estudo, coordenação, promoção, execução e fiscalização da política de turismo, sobretudo no que diz respeito ao aproveitamento dos recursos turísticos, à gestão e financiamento da oferta, e à promoção turística do Arquipélago"<sup>2</sup>.

Ainda no âmbito de competência do Governo dos Açores, a Direcção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade criou o programa SIDER (Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional dos Açores) que tem como objectivo aplicar fundos comunitários destinados ao incentivo à criação de pequenas empresas a jovens empreendedores. Estes fundos são válidos para projectos até 300.000€ com participação entre 45% a 60% a fundo perdido.

<sup>1</sup> fonte: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>

<sup>2</sup> fonte: <http://www.visitazores.com/pt-pt/ata/services/services-list/others/faial/direc-o-regional-de-turismo>

### **3.4.3. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA**

A tecnologia tem vindo a desenvolver-se a um ritmo muito elevado ao longo das últimas décadas, o que permite uma maior aproximação das pessoas, quebrando barreiras geográficas entre elas e contribuindo assim para uma economia mais globalizada. Segundo a Brochura da União Internacional das Telecomunicações de 2013 (que apresenta os principais dados estatísticos sobre a evolução mundial do sector das tecnologias de informação e comunicação), o acesso da população mundial à Internet tem tido um aumento exponencial que é facilitado por velocidades de acesso cada vez mais elevadas a preços cada vez mais acessíveis. Este acesso pode ser feito em qualquer local e em qualquer hora, graças ao desenvolvimento de equipamentos como *smartphones* ou *tablets* que permitiram que os hábitos de acesso à Internet passassem a ser móveis.

Estes desenvolvimentos tecnológicos associados ao turismo levaram a que os turistas pudessem aceder a um maior volume de dados e de informação que influenciam todas as suas decisões de compra tanto ao nível de escolha dos locais a visitar como ao nível de escolha dos alojamentos. Também o seu processo de compra foi facilitado através da possibilidade de poderem autonomamente (sem recurso a agências de viagens ou outros intermediários) efectuar reservas de transportes e alojamentos, existindo mesmo *sites* que permitem efectuar reservas integradas de deslocação e estadia (UNWTO Affiliate Members, 2011).

### **3.4.4. ENVOLVENTE CULTURAL**

A interactividade que a Internet possibilita entre os seus utilizadores tornou-se muito importante no processo de compra dos turistas, quando pretendem escolher um local e um alojamento para as suas férias. Esta interactividade traduz-se na existência de *sites* onde é possível as pessoas comentarem as suas experiências passadas, referindo os seus aspectos positivos e negativos e efectuar uma avaliação quantitativa, geral ou relativa a aspectos isolados (higiene, localização, hospitalidade, etc.), do alojamento onde estiveram. Também as redes sociais, são hoje em dia, não só fundamentais para a notoriedade da marca, mas também decisivas quanto à opinião que é formada relativamente a determinado alojamento, tanto pela forma como os responsáveis do mesmo fazem a sua comunicação, como pelo que é dito pelos utilizadores das redes.

O processo de compra, adaptado ao sector do turismo, é feito da seguinte forma: (i) reconhecimento da necessidade; (ii) recolha de informação sobre a oferta turística; (iii) avaliação das alternativas (locais e alojamentos); (iv) tomada de decisão sobre a compra a efectuar e concretização da mesma; (v) comportamento de pós-compra que será tanto mais positivo quanto maior for a diferença entre as expectativas iniciais e a performance percebida após a compra. Esta diferença traz consequências como a satisfação do cliente, a sua abertura a falar positivamente sobre a marca e a sua fidelização (Kotler, Armstrong, Wong e Saunders, 2008). O papel da Internet e da interactividade entre os seus utilizadores entra neste processo, cada vez mais, ao nível da recolha de informação e avaliação das alternativas. Bem como na concretização da compra que, nos dias de hoje, já pode ser feita *online*. Mesmo no último ponto do processo, a Internet tem um papel preponderante pois as expectativas do consumidor e tudo o que delas advém também são, em muito, baseadas na informação disponível nesta área.

#### **3.4.5. GRUPOS DE PRESSÃO**

Os grupos de pressão são entidades que podem influenciar, positiva ou negativamente, os consumidores relativamente às suas decisões de compra.

Na vertente *online*, e na sequência do exposto nos pontos relativos às envolventes tecnológica e cultural, os utilizadores da Internet têm uma grande influência no processo de decisão dos turistas. Esse poder deve-se, em grande parte, à possibilidade de interacção entre os utilizadores nos *sites* de reservas e nas redes sociais. Para complementar estas informações, inúmeros blogs e/ou *sites* pessoais que partilham as experiências dos seus proprietários em viagens anteriores, podem influenciar decisivamente os turistas nas suas escolhas. Também a própria Internet (através de *sites* como o Trip Advisor, Trivago ou Lifecooler, *sites* governamentais dedicados exclusivamente à promoção dos seus países, ou as próprias redes sociais), permite aos turistas, de forma simples, ver e comparar preços, observar fotografias dos locais e estudar as acessibilidades e os serviços disponíveis.

Já ao nível do associativismo, a DECO (Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor) é uma entidade que, como o próprio nome indica, tem como objectivo a defesa dos direitos dos consumidores. Na prática, traduz-se numa associação que informa, auxilia e aconselha os consumidores quando estes pretendem denunciar e/ou



serem recompensados por alguma irregularidade que detectaram numa transacção comercial com uma determinada entidade.

No patamar ecológico, e dada a riqueza ambiental e a sua importância nos Açores, existem diversas entidades tanto públicas (como por exemplo, a Inspecção Regional do Ambiente) como privadas (associações ecológicas como a Amigos dos Açores) que estão atentas e encaminham denúncias relativas a actos ilegais que sejam praticados contra a Natureza.

Também as comunidades locais açoreanas podem ser consideradas como um grupo de pressão. Elas vêm com agrado o investimento público e privado no sector do turismo na sua região, pois este traz consigo benefícios ao nível do aumento de postos de trabalho, de aumento de riqueza e de desenvolvimento de infraestruturas. No entanto, é necessário evitar tomar decisões que possam pôr em causa o bem-estar dessas comunidades, quer a nível económico quer a nível social.

#### **3.4.6. MEDIA**

Os *media* no sector do turismo ajudam na comunicação, em primeiro lugar, do local e, em segundo lugar, do alojamento turístico. No que diz respeito à comunicação do local, ela é concretizada maioritariamente por entidades públicas regionais com o objectivo de estimular o crescimento do turismo na sua região. É assim uma forma de dar visibilidade, sem qualquer custo para eles, aos alojamentos turísticos situados nesse local. Essa comunicação é feita transversalmente por todos os meios: televisão, rádio, imprensa escrita e canais *online*. Já a comunicação isolada de um alojamento turístico apenas está ao alcance de grupos hoteleiros de grande dimensão pois só eles são capazes de suportar os elevados custos envolvidos. Para as entidades de dimensão mais reduzida, as revistas de especialidade como a Rotas & Destinos ou a Volta ao Mundo são um meio útil para se promoverem pois atingem um número de consumidores relativamente elevado. Assim, é aconselhável que estas empresas convidem essas revistas a visitarem os seus alojamentos e os incentivem a comunicar os pontos fortes que presenciaram.

### 3.5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Os principais concorrentes da MdF são os alojamentos turísticos existentes na ilha que, segundo fonte do Governo dos Açores, são 88. Como concorrentes directos estão identificados 7 como empreendimentos de turismo de habitação (que se enquadram na mesma classificação de alojamento turístico que a MdF) e 43 como empreendimentos de turismo no espaço rural. Os restantes 38 são considerados concorrentes indirectos, como por exemplo os hotéis, dado que o perfil de hóspedes destes últimos é bastante diferente do perfil desejado de hóspedes da MdF.

Devido ao elevado número de concorrentes directos, foram analisados apenas os oito concorrentes mais importantes (sete empreendimentos de turismo de habitação - Casa das Calhetas, Casa do Monte, Casa da N<sup>a</sup> Senhora do Carmo, Convento de São Francisco, Quinta do Carmo, Solar de L'Álém e Solar da N<sup>a</sup> Senhora da Glória - e a empresa que detém o outro moinho da ilha - Moinho da Bibi) cujas conclusões estão sintetizadas na tabela 3.1.

Tabela 3.1. - Resumo da análise da concorrência ao nível do produto, preço e estratégia de comunicação.

Tópico	Conclusão
Preço	Através dos preços analisados, conclui-se que para os meses de época alta os preços variam entre 90€ e 120€. Já na época baixa, os preços estão estipulados entre 80€ e 90€.
Dimensão	Em média, e tendo em conta que a maioria das camas é de casal e há ainda a possibilidade de alugar cama extra, os oito concorrentes analisados têm 29 dormidas disponíveis por noite (contrastando com 9 dormidas por noite da MdF).
Redes sociais	A presença dos concorrentes nas redes sociais é praticamente inexistente. Apenas dois têm uma página no Facebook mas sem qualquer actividade.
Agências de viagem <i>online</i>	Também a presença neste tipo de agências é bastante reduzido, apenas um dos concorrentes foi detectado neste tipo de agências.

É assim possível verificar que os preços praticados pela MdF são, de facto, iguais ou inferiores aos praticados pela concorrência, conforme é o intuito dos seus gestores. Em termos do número de dormidas disponíveis, a MdF está bastante abaixo da média (a oferta que tem disponível é cerca de três vezes inferior à média do universo analisado). A presença em redes sociais e *sites* de agências de viagem *online* é muito escassa, abrindo hipótese a uma cobertura de mercado muito grande por parte da MdF, criando

notoriedade da marca e angariando muitos hóspedes sem qualquer concorrência neste campo.

### 3.6. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

A recolha de dados primários foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada a um dos sócios da empresa, Aurélio Martins. A mesma teve o objectivo de recolher informações que permitam, por um lado, perceber mais sobre o negócio em si e, por outro, perceber quais as ideias e intenções que os sócios têm acerca da comunicação a efectuar. Assim, foi elaborado um guião que englobou os seguintes tópicos: (1) produto, (2) preço, (3) valores organizacionais, (4) objectivos, (5) sector de negócio, (6) concorrência, (7) públicos-alvo, (8) segmentação, (9) posicionamento, (10) comunicação e (11) orçamento. No Anexo M pode ser consultado o guião completo da entrevista. Na tabela seguinte, apresentam-se as conclusões mais importantes por secção do guião de entrevista.

Tabela 3.2. - Resumo da entrevista

Tópico	Conclusões
Análise Interna	Os sócios definiram como valores da organização a confiança, segurança e hospitalidade. Querem que os mesmos estejam presentes em todas as acções da empresa, bem como na mente dos seus colaboradores. Os objectivos a atingir neste plano são criar e aumentar a notoriedade da marca bem como atingir taxas de ocupação de cama na ordem dos 80%, na época alta, e 30% na época baixa.
Sector de actividade	É um sector maduro com crescimento sustentado. Os preços são mantidos elevados para controlar os fluxos de turistas. Existe um forte apoio do Governo Regional para todo o sector do turismo.
Concorrência	As empresas a operar no sector do turismo de habitação e de turismo rural são os seus principais concorrentes. A quantidade é elevada. Pretendem seguir uma estratégia de <i>follower</i> , não arriscando estabelecer preços acima da média do sector. Querem diferenciar-se através de uma oferta com qualidade percebida superior.
Públicos-Alvo	O público-alvo principal a abordar são os turistas que pretendem desfrutar de férias num ambiente calmo e que proporcione lazer, descanso e contacto com a natureza. Também os parceiros de negócio, media e comunidade local deverão ser visados no plano de comunicação.
Comunicação	Será efectuada maioritariamente através da Internet com uma forte componente nas redes sociais. Os <i>sites</i> de reservas também serão uma aposta.
Orçamento	Existe uma verba disponível que, a não ser suficiente para todas as iniciativas de comunicação, obrigará a uma priorização dessas mesmas iniciativas.

Após a análise da entrevista pode-se concluir que os sócios têm um nível de conhecimento aceitável sobre o mercado onde irão actuar e estão a preparar os diversos aspectos do negócio para minimizar o risco e potenciar a prossecução dos objectivos. Em relação à comunicação, têm algumas ideias gerais sobre como poderão actuar mas ainda sem terem definido as ferramentas a utilizar e de que forma.

### 3.7. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT da tabela seguinte pretende agregar as forças e fraquezas identificadas na análise interna e as oportunidades e ameaças identificadas na análise externa.

Tabela 3.3. - Análise SWOT

<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta original - moinho de vento (apenas existe mais um em toda a ilha);</li> <li>• Relação qualidade-preço muito apelativa (investimento em obras de recuperação);</li> <li>• Beleza natural (mar e espaços verdes);</li> <li>• Recursos humanos com formação superior e experiência no sector;</li> <li>• Parcerias estabelecidas.</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Longa distância para as zonas turísticas de eleição e de alguns serviços considerados essenciais como hospitais ou farmácias.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento obtido através do programa SIDER com condições favoráveis;</li> <li>• Mercado em expansão;</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico - aumento progressivo das reservas <i>online</i> feitas directamente pelos turistas em detrimento da intermediação das agências de viagens;</li> <li>• Crescimento exponencial das redes sociais.</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise económica;</li> <li>• Preço elevado das ligações aéreas;</li> <li>• Quantidade muito elevada de <i>players</i> no mercado hoteleiro;</li> <li>• Sazonalidade do mercado.</li> </ul>

### 3.8. OBJECTIVOS DO PLANO

Sendo este plano referente ao ano de lançamento da empresa, o mesmo pretende, em primeiro lugar, criar e aumentar gradualmente a notoriedade da marca de forma a esta ser reconhecida e recordada no mercado. Esse objectivo deve ser perseguido através da criação de uma imagem de marca que esteja de acordo com a missão e valores da organização, bem como com a sua definição de posicionamento desejado. Pretende também contribuir para angariar clientes de maneira a que a taxa de ocupação de cama seja igual ou superior a 30%, na época baixa, e igual ou superior a 80%, na época alta.

### 3.9. ESTRATÉGIA

Neste capítulo pretende-se explicar qual a estratégia da MdF no seu primeiro ano de actividade ao nível da segmentação, posicionamento e *targeting*. São também definidas as áreas de actuação, a calendarização, a orçamentação e as acções de avaliação e controlo.

#### 3.9.1. SEGMENTAÇÃO

O primeiro pilar da estratégia da MdF é a segmentação que, para Kotler e Keller (2006, p. 236) é o processo de "identificar e traçar o perfil de grupos distintos de consumidores que diferem nas suas necessidades e preferências".

A segmentação dos clientes foi feita recorrendo a critérios sócio-demográficos, psicográficos e de comportamento do consumidor (ocasião de compra, processo de compra e benefícios).

Assim, os clientes que se pretendem angariar são famílias de classe média-alta, com ou sem filhos, de qualquer idade, e deverão ter um rendimento anual superior a 12.000€ por cônjuge. Esta limitação deve-se ao facto de os alojamentos terem uma capacidade máxima de 4 pessoas cada, e de o preço total da viagem ser relativamente elevado, se tivermos em conta os diversos custos obrigatórios envolvidos: transportes, estadia, alimentação e aluguer de viatura. A ocasião de compra será no âmbito de férias familiares e o processo de compra feito *online*. A oferta é direccionada para clientes que procurem benefícios relacionados com descanso e lazer, contacto próximo com a natureza e com as comunidades locais, elevada qualidade dos serviços prestados, hospitalidade, ambiente rural e familiar e alojamentos de valor arquitectónico e histórico elevados.

Já ao nível das redes sociais é também importante abordar os diversos segmentos das mesmas. Para isso, será tido em conta o modelo denominado *Social Technographics Profile* criado por Charlene Li e Josh Bernoff relativo à classificação dos utilizadores de redes sociais que apelidaram de *personas* (Barker, Barker, Bormann & Neher, 2013). As *personas* definidas são sete: os *creators* são os utilizadores que criam conteúdos (blogs, artigos, músicas, vídeos, etc.) e publicam-nos nas plataformas; os *conversationalists* actualizam regularmente os seus estados e participam em debates; os *critics* não produzem conteúdos mas comentam, analisam, avaliam e corrigem o

conteúdo produzido pelos *creators* e *conversationalists*; os *collectors* apenas recolhem e organizam os conteúdos que mais gostam, de forma a ser mais simples aceder aos mesmos enquanto os *joiners* são frequentadores regulares das redes sociais. Finalmente, as *personas* menos activas são os *spectators* que apenas consomem os conteúdos produzidos por outros utilizadores e os *inactives* que têm perfis criados mas raramente acedem às plataformas.

Será assim necessário ter em conta os segmentos identificados através dos critérios acima mencionados e como se comportam nas redes sociais, em função desta classificação de *personas*.

### **3.9.2. POSICIONAMENTO**

O posicionamento é "a acção de projectar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo" (Kotler & Keller, 2006, p. 305). Como tal, serão identificados os pontos de paridade (características que enquadram a empresa no grupo das suas empresas semelhantes) e os pontos de diferenciação (que permitem aos consumidores diferenciar a empresa das suas concorrentes).

A MdF enquadra-se no sector do turismo de habitação em espaço rural onde oferece serviço de alojamento a turistas que pretendam passar férias num ambiente rural, familiar e próximo da natureza. Distingue-se da concorrência através de uma oferta de qualidade superior a preços iguais ou inferiores, de possibilitar aos hóspedes adquirirem diversos serviços em empresas parceiras a preços únicos, e de os seus clientes usufruírem de alojamento num espaço único e original como é o moinho de vento.

Na mente dos consumidores pretende-se que a marca seja associada, em primeiro lugar, aos Açores e, depois, a conceitos como natureza, descanso, conforto, paz e mar.

### **3.9.3. PÚBLICOS-ALVO**

Os públicos-alvo deste plano dividem-se em quatro grupos. O primeiro são os clientes que, por sua vez, se subdividem em clientes actuais (que estejam actualmente alojados nas habitações), clientes potenciais e antigos clientes (que funcionam como influenciadores através de *word of mouth*). O segundo grupo é o dos parceiros empresariais, o terceiro corresponde aos media especializados no sector do turismo e hotelaria, e o quarto à comunidade local.

### 3.9.4. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

As mensagens-chave transmitidas através das acções descritas neste plano devem estar alinhadas com os objectivos e o posicionamento pretendidos, bem como ser consistentes entre os diversos canais e ao longo do tempo. Para cada um dos públicos-alvo foi definida uma mensagem-chave específica que pode ser consultada na tabela 3.4.:

Tabela 3.4. - Mensagens-chave

Público-Alvo	Mensagem
Clientes e Media	A nossa oferta proporciona momentos de descanso e lazer num ambiente rural e familiar e em contacto próximo com a natureza através da elevada qualidade dos serviços prestados num alojamento de valor arquitectónico e histórico elevado.
Parceiros empresariais	A parceria efectuada é benéfica para ambas as partes pois acarreta vantagens concorrenciais através da integração das suas ofertas em pacotes de oferta turística.
Comunidade local	A presença da empresa na ilha é vantajosa para os seus habitantes no sentido em que cria postos de trabalho, potencia o desenvolvimento da economia local através da presença de turistas e defende o ambiente.

### 3.9.5. ÁREAS DE ACTUAÇÃO

As áreas de actuação definidas para a comunicação com os clientes serão maioritariamente *online* através de três canais: *site* próprio, redes sociais e *sites* de viagens. Através desta área, e com o pressuposto assumido que a mesma tem crescido muito durante os últimos anos, prevê-se chegar a um grande número de consumidores a um preço razoável. Adicionalmente, serão propostas tácticas ao nível da comunicação com os media e de responsabilidade social. Já a comunicação com os parceiros de negócio será feita recorrendo a actividades de relações públicas.

Antes de se iniciar a implementação das diversas tácticas deve-se ter em conta que os diversos elementos da marca (nome, *lettering*, logotipo, etc.) a serem utilizados devem ser consistentes entre si e entre os diversos canais de comunicação utilizados.

### **3.9.5.1. INTERNET**

Numa óptica de integração entre os diversos canais *online*, cada um deles e sempre que possível, irá incluir *links* de direccionamento entre as várias plataformas. Também será solicitado aos parceiros de negócio que incluam esses mesmos *links* nos seus *sites*.

#### **3.9.5.1.1. SITE DA EMPRESA**

A MdF terá um *site* próprio cujo conteúdo será dividido por vários separadores: o primeiro será denominado "Apresentação da empresa" e irá ter uma breve descrição da oferta da MdF, da história do seu complexo turístico, da missão e dos valores da empresa; o segundo separador será o das "Fotografias" subdivididas por categorias como o interior das habitações, os espaços verdes no exterior e as zonas de interesse próximas; o terceiro separador será dos "Vídeos" promocionais com uma organização semelhante ao separador anterior; o quarto separador será referente ao "Preçário" que conterá informação não só relativamente aos vários alojamentos como também aos serviços suplementares; o quinto separador será relativo às "Reservas" onde o utilizador poderá fazer uma consulta de disponibilidade para o alojamento e datas que pretende; o sexto separador terá a "Localização" detalhada do complexo com ligação ao Google Maps; o último separador diz respeito aos "Contactos" (morada e telefone) e onde o utilizador poderá enviar uma mensagem à MdF sobre qualquer assunto que pretenda abordar. Este separador terá também o nome e o *link* para os *sites* dos parceiros da empresa. Transversalmente a todo o *site*, na zona inferior da página, deverão existir ícones que reencaminham o utilizador para as diversas páginas de redes sociais da MdF. Relativamente às características do *site*, o mesmo tem que permitir uma navegação simples e intuitiva, de forma ao utilizador chegar rapidamente à informação que procura. Tem ainda que ter um aspecto visual atractivo e profissional de maneira a transmitir confiança. Tecnicamente não poderá ter conteúdo demasiado complexo que aumente o tempo de carregamento do mesmo.

Será feito um investimento no Google Adwords, ferramenta do Google que permite, através da pesquisa de determinadas palavras-chave pelos utilizadores, que a página da MdF fique em destaque no motor de busca potenciando assim o acesso ao *site* por potenciais clientes. As palavras-chave são as seguintes: "Açores", "Portugal", "Ilha de São Miguel", "Moinho", "Feteiras", "Turismo rural", "Turismo de habitação", "Férias",



"Família", "Natureza". Serão ainda adicionadas as respectivas traduções nas línguas inglesa, alemã e espanhola.

#### **3.9.5.1.2. REDES SOCIAIS**

As páginas de redes sociais que serão criadas deverão estar integradas entre si, isto é, na página de uma rede social devem estar integradas as funcionalidades que sejam permitidas pelas outras redes (por exemplo, na página do Facebook dever-se-á incluir automaticamente os vídeos do You Tube). Deverá também ser utilizada uma forma de comunicação que personalize a marca, criando assim uma relação emocional com os utilizadores que promova a lealdade à mesma.

##### **3.9.5.1.2.1. FACEBOOK**

Relativamente ao Facebook, a MdF irá criar a sua página, disponibilizando informação organizada em separadores seguindo a mesma lógica descrita para a organização do *site*: apresentação da empresa, fotografias, vídeos (através de uma funcionalidade que permite integrar os vídeos directamente do You Tube), preçário, reservas, localização e contactos. Serão criadas rotinas semanais de novas publicações com conteúdos positivos sobre a marca, a oferta, os locais (Açores e Portugal), o sector (turismo, turismo de habitação e turismo rural) e outros temas associados (Dia Mundial da Terra, Dia Mundial da Água, etc.) tendo em conta que se deve, por um lado, apostar mais nos conteúdos que interessem aos seguidores da página e de entretenimento em detrimento de conteúdos exclusivamente promocionais da marca e, por outro lado, promover a interacção com os utilizadores através de publicações que suscitem debates, discussões e sugestões de melhoria. Para dinamizar e aumentar o número de fãs da página dentro da rede social, serão promovidos os "likes" e a partilha da página através de passatempos e/ou ofertas de descontos pontuais.

##### **3.9.5.1.2.2. YOU TUBE**

Será criado um canal no You Tube com o intuito de promover a marca e a sua oferta através da publicação de vídeos promocionais que serão realizados por uma empresa especializada neste tipo de serviços. Os vídeos estarão organizados por categorias

através da criação de diferentes listas de reprodução: interior das habitações, espaços verdes no exterior e as zonas de interesse próximas. Adicionalmente, serão integrados e partilhados no canal vídeos de outros canais que se enquadrem no âmbito do mesmo, como por exemplo, vídeos promocionais sobre os Açores.

Para que, através da pesquisa isolada (e não através do nosso canal) seja mais provável encontrar os vídeos da MdF, serão definidas as mesmas palavras-chave enunciadas no ponto sobre o *site* da empresa.

#### **3.9.5.1.2.3. TWITTER**

O Twitter é uma rede social com um conceito semelhante ao de *microblogging* que permite ao utilizador escrever mensagens até 140 caracteres que são vistas por outros utilizadores que o seguem.

A MdF criará o seu perfil personalizado com as suas informações de contactos e fotografias e terá uma política de publicações de conteúdos semelhante à do Facebook.

#### **3.9.5.1.2.4. FOURSQUARE**

O Foursquare é uma rede social baseada numa ferramenta de geolocalização, onde os utilizadores podem identificar o local onde estão naquele momento, procurar locais de interesse em determinada área geográfica, compilar listas de locais de interesse e sugerir esses mesmos locais aos outros utilizadores. É ainda possível deixar comentários e uma avaliação se gostaram ou não de determinado local. A plataforma permite que os utilizadores partilhem a sua localização actual no Facebook e no Twitter.

A MdF irá criar um perfil de maneira a permitir que os seus hóspedes possam identificar que estão alojados numa das suas habitações, carreguem fotografias e comentem e avaliem a sua estadia. A presença nesta rede social é importante na medida em que dá a conhecer a empresa a potenciais clientes que utilizem esta rede social, quer estejam a efectuar uma pesquisa de locais para as suas férias, quer encontrem o espaço casualmente, por verem que um outro utilizador está ou esteve lá hospedado e suscite o seu interesse. Assim, no seu perfil, a MdF terá uma pequena descrição da empresa e os seus contactos.

#### **3.9.5.1.2.5. INSTAGRAM**

Não tendo sido criado como conceito de rede social mas sim como uma aplicação gratuita para *smartphones*, o Instagram é utilizado para a partilha de fotografias de qualidade melhorada e atractiva através de diversos filtros e efeitos de imagem disponibilizados pela aplicação. Estas fotografias são publicadas nos perfis dos seus utilizadores (onde os outros utilizadores podem visualizar e deixar um comentário) e podem ser simultaneamente partilhadas noutras redes sociais.

A MdF terá o seu perfil próprio onde publicará fotografias semanalmente e partilhará as mesmas no Facebook, Twitter e Foursquare.

#### **3.9.5.1.2.6. PINTEREST**

O Pinterest é uma rede social de partilha de fotografias. As mesmas são publicadas pelos utilizadores que as enquadram em determinada categoria. Os utilizadores que sigam esse utilizador ou essa categoria podem ver a foto, adicionar às suas colecções e voltar a categorizá-la. É, assim, uma boa forma de a MdF partilhar as suas fotografias e classificá-las em categorias onde haja grande potencial de serem seguidas pelos seus públicos-alvo. Através das sucessivas partilhas pelos utilizadores, as fotografias chegam a cada vez mais utilizadores.

#### **3.9.5.1.2.7. LINKEDIN**

O LinkedIn é uma rede social profissional que promove a interacção entre empresas e profissionais. Estes últimos frequentam a rede à procura de novos desafios na carreira ou pretendem simplesmente alargar a sua rede de contactos e estar actualizados sobre determinadas áreas empresariais. Já as empresas podem publicar anúncios de emprego bem como entrar em debates sobre temas relacionados com o seu sector de actividade, em particular, ou sobre temas relacionados com o mundo empresarial no geral.

A MdF terá o seu perfil de forma a ser possível participar e assistir a debates sobre temas do seu interesse, para que os seus gestores tenham um processo de aprendizagem contínuo, e para que possam aplicar esses novos conhecimentos ao serviço do negócio. É também útil para expandir a sua rede de contactos, relativamente a potenciais fornecedores ou parceiros de negócio. Será ainda uma possibilidade, sempre que se

justifique, de colocar anúncios de emprego e de seleccionar candidatos com o perfil desejado.

### **3.9.5.1.3. SITES DE VIAGENS**

#### **3.9.5.1.3.1. TRIP ADVISOR**

O Trip Advisor é um *site* que permite aos turistas obter informações completas sobre vários aspectos das viagens que estão a planear. Funciona como um motor de busca relativamente a viagens de avião, hotéis ou restaurantes. Fornece ainda guias completos e indicações sobre os locais a visitar e até sugestões de viagens. Relativamente ao sector da hotelaria, proporciona aos utilizadores a possibilidade de avaliarem quantitativamente a sua estadia e deixarem comentários relativamente à unidade hoteleira onde estiveram alojados. É assim construída uma imagem real das condições de alojamento, baseada na experiência de quem já lá esteve. Esta imagem é muito importante na altura de um utilizador decidir se deverá efectuar uma reserva em determinada unidade hoteleira.

Assim, a MdF estará presente nesta plataforma onde incluirá os seus contactos, as suas fotografias e os serviços que tem para oferecer.

#### **3.9.5.1.3.2. AGÊNCIAS DE MARCAÇÃO DE VIAGENS**

É expectável que a grande maioria das reservas nas habitações da MdF sejam feitas através das agências de marcação de viagens, o que torna fundamental que esta presença abranja uma grande fatia do mercado. Assim, foram seleccionados cinco das agências mais conhecidas e com maior fluxo de negócio: Booking.com, eDreams.com, Expedia.com, Priceline.com e otel.com.

A apresentação da empresa nos *sites* destas agências tem características bastante semelhantes. Em todas elas deve apresentar quais os serviços e comodidades que as habitações oferecem bem como disponibilizar fotografias, localização e contactos. Os hóspedes anteriores podem também classificar a sua experiência de alojamento e deixar comentários sobre a mesma.

### **3.9.5.2. RELAÇÕES PÚBLICAS**

Serão estabelecidas reuniões trimestrais com os parceiros de negócio com o objectivo de, por um lado, acompanhar a evolução dos resultados financeiros das empresas (com especial foco nas receitas obtidas resultantes da colaboração entre ambas) e, por outro lado, ser feito um *brainstorming* que permita encontrar novas formas de potenciar os negócios de ambas, seja isoladamente, seja com benefícios para ambas as entidades simultaneamente.

### **3.9.5.3. COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA**

Será feito um convite à revista de turismo Rotas & Destinos e ao portal Lifecooler para que as suas equipas de jornalistas visitem e fiquem alojados por uma noite no moinho com o intuito de efectuarem uma reportagem sobre o mesmo. O convite será feito em Março de 2014 para se concretizar no mês de Maio seguinte pois é uma época do ano em que o fluxo de turistas é reduzido apesar de já existirem boas condições climáticas.

### **3.9.5.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL**

No âmbito de estabelecer boas relações com as comunidades locais, será feito um convite aos alunos do 3º ano da Escola Básica Integrada Roberto Ivens e do 5º ano da Escola Básica Integrada Canto da Maia (ambas em Ponta Delgada) para se deslocarem à MdF no sentido de visitarem os espaços verdes do empreendimento e de plantarem árvores de fruto nos pomares existentes. A acompanhar esta visita estará um elemento da associação ecológica Amigos dos Açores, que irá transmitir às crianças a necessidade e importância de proteger o ambiente e os espaços verdes da ilha.

### **3.9.6. CALENDARIZAÇÃO**

De seguida é apresentado o calendário de aplicação do plano, a partir de Dezembro de 2013, mês anterior ao início da actividade da MdF. Foram definidos três momentos: preparação da acção, implementação da acção e avaliação da acção.

Tabela 3.5. - Calendarização

	2013	2014											
Área	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Internet</b>													
Site da Empresa													
<b>Redes Sociais</b>													
Facebook													
You Tube													
Twitter													
Foursquare													
Instagram													
Pinterest													
Linkedin													
<b>Sites de viagens</b>													
Trip Advisor													
Agências online													
<b>Relações Públicas</b>													
Media													
Responsabilidade Social													

Legenda:

Preparação	Implementação	Avaliação
------------	---------------	-----------

### 3.9.7. ORÇAMENTAÇÃO

O orçamento que é apresentado de seguida apenas diz respeito às acções a realizar no canal *online* pois nos restantes não será feito qualquer investimento financeiro. O método utilizado e considerado mais fiável foi o Objectivo-Tarefa pois relaciona directamente o investimento necessário na área da comunicação com o atingimento dos objectivos que a empresa definiu para este plano.

Tabela 3.6. - Orçamentação

Acção	Custo
Construção do <i>site</i> da empresa ( <i>outsourcing</i> )	6.000€
Alojamento e manutenção do <i>site</i> ( <i>outsourcing</i> )	2.000€
Gravação e edição de vídeos promocionais ( <i>outsourcing</i> )	2.000€
Google Adwords	2.400€
<b>Total</b>	<b>12.400€</b>

### 3.9.8. AVALIAÇÃO E CONTROLO

De forma a analisar se os objectivos do plano foram cumpridos, definiram-se várias acções. A primeira traduz-se na contagem mensal de noites, por habitação, onde houve ocupação dos alojamentos. Ponderando esse valor com o total de noites do mês, chega-se ao valor final da taxa de ocupação. A segunda reflecte-se num inquérito de satisfação cujo preenchimento é solicitado aos hóspedes no fim da sua estadia e que, entre outras questões, pretende quantificar a sua satisfação em relação ao binómio qualidade-preço, saber como tiveram conhecimento da MdF, se recomendariam umas férias naquele empreendimento a familiares e amigos e sugestões de melhoria que identificaram. A terceira, ao nível das redes sociais, onde se irá acompanhar a actividade em cada plataforma em que a MdF estará presente. Cada uma dessas plataformas apresenta, integrada na sua página, funcionalidades que permitem acompanhar mensalmente a evolução dos utilizadores e de vários dados associados aos conteúdos publicados pela empresa. Assim, no Facebook será feito um controlo relativamente à evolução do número de fãs da página, ao interesse despertado por cada publicação e à partilha pelos fãs da própria página ou das suas publicações. Também no You Tube será analisada a evolução do número de utilizadores que subscreveram o canal, quantas pessoas viram determinado vídeo e qual o seu perfil demográfico e em que plataforma foi visto. Na análise ao Twitter é possível ver quantos utilizadores seguem a página, o número de referências que fazem à mesma e que outras páginas esses utilizadores também seguem. Na ferramenta de análise do Foursquare é possível acompanhar a evolução de número de utilizadores que se identificaram como estando localizados no empreendimento da MdF, quantos partilharam essa identificação no Facebook e no Twitter e quem são os utilizadores com mais repetições de identificação na plataforma. Relativamente ao Instagram, apesar de ser uma aplicação móvel, é possível acompanhar as suas estatísticas na Internet: número total de fotos carregadas, quantos *likes* e comentários receberam e a evolução do número de seguidores da página. São ainda fornecidas dicas relativamente aos melhores dias e horas para publicar fotos bem como os filtros de fotografias que mais promovem os *likes* e os comentários dos utilizadores. Quanto ao Pinterest, é possível verificar o número de utilizadores que seguem a página e cada uma das categorias bem como quais as imagens mais vistas e partilhadas. Finalmente, no LinkedIn é possível acompanhar o número de seguidores da página, quais as suas áreas de interesse, como é que os seus dados se comparam com empresas similares e como

interagem com os conteúdos publicados. É ainda possível ver dados agrupados dos utilizadores relativamente ao sector de actividade, empresas e funções desempenhadas. Será assim possível tomar medidas, em cada uma das redes sociais, que visem adaptar os conteúdos publicados para que as páginas tenham cada vez mais fãs e conteúdos que estejam alinhados com o interesse dos utilizadores.

A quarta acção de avaliação e controlo será dirigida às agências de viagens *online* onde será analisado o número de reservas proveniente de cada plataforma, qual a origem dos hóspedes, em cada uma delas, bem como o ranking em que a MdF se encontra nas pesquisas feitas na plataforma.

Além do acompanhamento da evolução dos perfis da MdF, será feito o controlo mensal de comentários dos utilizadores e classificações atribuídas à empresa em todas as plataformas onde isso faça sentido (incluindo redes sociais, Trip Advisor e as agências de viagens *online*).

A quinta acção será na sequência das reuniões com os parceiros de negócio, onde os sócios da empresa analisarão as vantagens e desvantagens da continuação de cada uma das parcerias.

A sexta acção será a avaliação das reportagens efectuadas pelos órgãos dos media convidados.

A sétima e última acção será feita após a visita das escolas à MdF através de uma reunião com os professores que acompanharam os alunos para fazer um balanço da visita, saber se a mensagem foi passada e para serem propostas novas ideias para o futuro.



## 4. QUADRO-RESUMO DO PLANO

Tabela 4.1. – Quadro-resumo do Plano

Área de Actuação	Táticas	Objectivos	Público-Alvo	Mensagem-chave	Avaliação
<b>Internet</b>	Site da Empresa	Dar a conhecer a marca; disponibilização de informação sobre a empresa e a oferta; consultas de disponibilidade	Clientes actuais e potenciais e ex-clientes	Confiança; hospitalidade e segurança.	Análise quantitativa do número de consultas de disponibilidade efectuadas e análise qualitativa dos comentários enviados pelos utilizadores.
	Redes Sociais	Dar a conhecer a marca; disponibilização de conteúdos actualizados sobre a empresa a oferta; interações regulares com os utilizadores	Clientes actuais e potenciais e ex-clientes	Confiança; hospitalidade, segurança e informalidade.	Análise do número de utilizadores associados a cada uma das páginas, do interesse despertado por cada uma das publicações e qual o alcance de cada uma. Controlo mensal de comentários dos utilizadores.
	Sites de viagens	Dar a conhecer a marca; Disponibilização de informação sobre a empresa e a oferta; marcação de alojamentos	Clientes actuais e potenciais e ex-clientes	Confiança; hospitalidade e segurança.	Análise quantitativa do número de reservas e do ranking em que a Mdf se encontra nas pesquisas feitas na plataforma. Controlo mensal de comentários dos utilizadores e classificações atribuídas à empresa.
<b>Relações Públicas</b>	Reuniões com os Parceiros	Acompanhamento da evolução dos resultados financeiros das empresas; brainstorming para novas acções integradas	Parceiros empresariais	Parceria benéfica para ambas as partes pois acarreta vantagens concorrenciais através da integração das suas ofertas em pacotes de oferta turística. Confiança e seriedade.	Análise de vantagens e desvantagens de prosseguir com as parcerias.
<b>Comunicação com os Media</b>	Apresentação dos alojamentos a media especializado em Turismo	Alojamento durante uma noite às equipas convidadas para recolha de informação destinada a publicação de reportagens	Media especializado em Turismo	Confiança; hospitalidade e segurança.	Análise qualitativa do conteúdo das reportagens.
<b>Responsabilidade Social</b>	Abertura dos espaços verdes a escolas da região	Sensibilização para a importância da conservação dos espaços verdes através da plantação de árvores	Comunidade local	Empenho da empresa em cuidar, manter e proteger o ambiente da ilha.	Reunião com os professores que acompanharam os alunos para saber o <i>feedback</i> de ambos.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este projecto pretende dotar a MdF de um plano de comunicação completo que, por um lado, seja possível de implementar dadas as limitações financeiras da empresa e, por outro lado, consiga abordar o mercado de forma eficaz e abrangente. Assim, através do recurso a táticas direccionadas para o canal *online*, será possível fazer chegar a sua mensagem a um vasto leque de consumidores, sem necessidade de um grande investimento. Adicionalmente, a presença das empresas concorrentes nestas plataformas é quase nula, o que traz consigo uma grande oportunidade para a organização.

A aplicação de táticas nesta área apenas faz sentido devido ao crescimento que as TI tiveram nas últimas décadas, especialmente a Internet, pois permitiram que as empresas chegassem a consumidores de todo o mundo e os mesmos pudessem ser autónomos nas suas decisões e processos de compra.

Assim, é recomendável que, após o período de vigência deste plano, e realizada a avaliação do mesmo, seja dada continuidade a uma forte presença da empresa nas plataformas *online* para que o crescimento da empresa possa ser alcançado. É também aconselhável que a manutenção das páginas nas redes sociais não seja descurada pois os utilizadores apenas acompanham e recordam as mesmas se estas forem actualizadas regularmente.

## 6. REFERÊNCIAS

- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it?. *Place Branding and Public Diplomacy*; Vol. 4, No. 1, 1-6.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*; Vol. 27, No. 4, 524-538.
- Cornelissen, J. (2003). Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice. *Journal of Strategic Marketing*; Vol. 11, No 4, 217-234.
- Elliott, R. & Boshoff, C. (2008). The influence of business orientations in small tourism businesses on the success of integrated marketing communication. *Management Dynamics*; Vol. 17, No. 4, 32-46.
- Gabrielli, V., & Balboni, B. (2010). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*; Vol. 28, No. 3, 275-290.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*; Vol. 19, No. 1, 6-11.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications*; Vol. 11, No. 1, 23-33.
- Hongcharu, B. & Eiamkanchanalai, S. (2009). A comparative study of traditional mass media, the internet and mobile phones for integrated marketing communications. *Journal of Business & Economics Research*; Vol. 7, No 12, 31-40.
- Kitchen, P., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. In J. Sheth, & N. Malhotra, *Wiley International Encyclopedia of Marketing*; 1-17. John Wiley and Sons Ltd.
- Lichrou, M., O'Malley, L. & Patterson, M. (2010). Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*; Vol. 6, No. 2, 134-144.
- Low, G. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*; Vol.40 No. 3, 27-39.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: evolution, meaning and implications. *Place Branding*; Vol. 1, No 1, 36-49.
- Reid, M., Luxton, S. & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation. *Journal of Advertising*; Vol. 34, No. 4, 11-23.
- Syssner, J. (2010). Place branding from a multi-level perspective. *Place Branding and Public Diplomacy*; Vol. 6, No. 1, 36-48.

**Livros:**

Barker, M., Barker, D., Bormann, N. & Neher, K. (2012). *Social Media Marketing - A strategic approach* (1st ed.), International Education.

Clow, K. & Baack, D. (2010). *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications* (4th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2006), *Marketing Management* (12th ed.), Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008), *Principles of Marketing* (5th ed.), Prentice-Hall.

**Publicações:**

Instituto Nacional de Estatística. (2009). *Estatísticas do Turismo 2008*. Lisboa, Portugal.

Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Estatísticas do Turismo 2009*. Lisboa, Portugal.

Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Estatísticas do Turismo 2010*. Lisboa, Portugal.

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Estatísticas do Turismo 2011*. Lisboa, Portugal.

World Tourism Organization. (2012). *UNWTO Tourism Highlights - 2012 Edition*. Madrid, Espanha.

International Telecommunication Union. (2013). *ICT Facts and Figures - 2013 Edition*. Geneve, Switzerland.

**Referências Electrónicas:**

American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>.

Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt>.

Governo dos Açores: <http://www.azores.gov.pt>.

DECO: <http://www.deco.proteste.pt>.

Amigos dos Açores: <http://www.amigosdosacores.pt>.

Pordata: <http://www.pordata.pt>.

Facebook: <http://www.facebook.com>.

You Tube: <http://www.youtube.com>.

Twitter: <https://twitter.com>.

Foursquare: <https://pt.foursquare.com>.

Instagram: <http://www.instagram.com>.

Pinterest: <https://pinterest.com>.

Linkedin: <http://pt.linkedin.com>.

Trip Advisor: <http://www.tripadvisor.com>.

Booking: <http://www.booking.com>.

eDreams: <http://www.edreams.pt>.

Expedia: <http://www.expedia.com>.

Priceline: <http://www.priceline.com>.

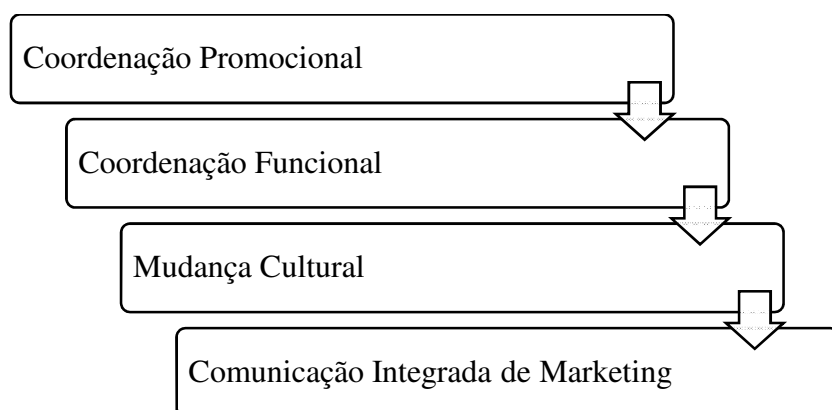
otel: <http://www.pt.otel.com>.

## ANEXOS

Anexo A - Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz (Kotler & Keller, 2006)

1 – Identificação do público-alvo
2 – Determinação dos objetivos
3 – Elaboração da comunicação
4 – Seleção dos canais de comunicação
5 – Estabelecimento do orçamento
6 - Decisão sobre o mix de comunicação
7 - Mensuração dos resultados da comunicação
8 - Gestão da CIM

Anexo B - Modelo de Plano de CIM de Fill (2002)



Anexo C - Modelo de Plano de CIM de Pickton e Broderick (2005)

Pesquisa & Análise
Público-Alvo
Orçamento
Objectivos
Estratégia
Táticas
Implementação
Controlo

## Anexo D - Modelo de Plano de CIM de Schultz e Kitchen (1999)



## Anexo E - Evolução do PIB na União Europeia e em Portugal

Anos	Portugal		Europa	
	#	Δ	#	Δ
2008	171.983,1	-	12.473.092,3	-
2009	168.529,2	- 2,0%	11.754.457,3	- 5,8%
2010	172.859,5	+ 2,6%	12.278.744,1	+ 4,5%
2011	171.064,8	- 1,0%	12.642.398,8	- 3,0%
2012	165.409,2	- 3,3%	12.899.149,5	- 2,0%

Unidade: Milhões de Euros

Fonte: PORDATA

## Anexo F - Evolução da taxa de desemprego

Anos	Portugal		Europa	
	#	Δ	#	Δ
2008	7,6%	-	7%	-
2009	9,5%	+ 1,9%	8,9%	+ 1,9%
2010	10,8%	+ 1,3%	9,6%	+ 0,7%
2011	12,7%	+ 1,9%	9,6%	0,0%
2012	15,7%	+ 3,0%	10,4%	+ 0,8%

Fonte: PORDATA

## Anexo G - Evolução dos consumos privados dos agregados domésticos

Anos	Portugal		Europa	
	#	Δ	#	Δ
2008	111.363,2	-	6.953.946,4	-
2009	106.206,2	- 4,6%	6.644.339,6	- 4,5%
2010	110.394,1	+ 3,9%	6.933.408,2	+ 4,4%
2011	110.242,4	- 0,1%	7.125.068,8	- 2,8%
2012	106.239,4	- 3,6%	NA	-

Unidade: Milhões de Euros

Fonte: PORDATA

## Anexo H - Evolução sobre chegadas de turistas e receitas no mercado mundial

Δ	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Chegada de Turistas	+ 2,1%	- 4,0%	+ 6,5%	+ 4,6%
Receitas	+ 1,6%	- 5,6%	+ 5,4%	+ 3,9%

Fonte: Chegada de turistas - INE; Receitas - World Tourism Organization

## Anexo I - Evolução sobre chegadas de turistas e receitas no mercado europeu

Δ	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Chegada de Turistas	+ 0,4%	- 5,3%	+ 3,0%	+ 6,1%
Receitas	- 0,9%	- 6,5%	0,0 %	5,2 %

Fonte: Chegada de turistas - INE; Receitas - World Tourism Organization

## Anexo J - Evolução sobre chegadas de turistas e receitas no mercado português

Δ	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Chegada de Turistas	NA	NA	+ 5,4%	+ 8,8%
Receitas	+ 0,5%	- 7,0%	+ 9,9%	+ 7,2 %

Fonte: Chegada de turistas - INE; Receitas - World Tourism Organization

## Anexo K - País de residência habitual dos turistas nos Açores

País/Continentes	Percentagem média de hóspedes nos Açores entre 2008 e 2011
Portugal	60,3%
Alemanha	6,0%
Dinamarca	4,8%
Suécia	3,8%
Finlândia	3,3%
Países Baixos	2,9%
Reino Unido	2,8%
Estados Unidos da América	2,8%
Outros	13,3%

Fonte: INE



## Anexo L - Número de dormidas na ilha de São Miguel

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>2011</b>	84	96	124	184	253	690	1.657	1.912	496	221	14	19	5.750
<b>2012</b>	38	0	128	763	642	972	2.691	2.712	953	626	116	44	9.685
<b>2013</b>	221	101	417	na	na	na	na	na	na	na	na	na	739

Fonte: Governo dos Açores

## Anexo M - Guião da entrevista ao sócio Aurélio Martins

1. Pode descrever detalhadamente qual a oferta da vossa empresa e quais os preços associados?
2. Qual a estratégia utilizada na definição do preço?
3. Quais os requisitos a nível de formação e experiência que consideram imprescindíveis para os colaboradores que terão contacto directo com os clientes?
4. Quais os principais valores que a empresa pretende transmitir aos seus clientes?
5. Quais os objectivos de comunicação da empresa no seu 1º ano?
6. Quais os objectivos de comunicação da empresa nos anos futuros?
7. Pretendem expandir o vosso negócio? Como?
8. As vossas opções estratégicas serão baseadas nas necessidades dos vossos clientes ou baseadas nos objectivos e recursos da empresa?
9. Como vê o actual estado do sector do Turismo Rural nos Açores?
10. Como prevê que evolua nos próximos anos?
11. Quais as principais dificuldades que antevê ter de enfrentar após a entrada no mercado dada a maturidade do sector nesta região?
12. Quais são os seus concorrentes?
13. Verifiquei que não referiu outros locais, regiões ou países como concorrentes. Porque não os considera como adversários?
14. Como será feita a monitorização da concorrência?
15. Quais as características da marca, produtos e serviços que serão diferenciadoras em relação à concorrência?
16. Qual a estratégia que pretendem adoptar em relação à concorrência (*leader*, *challenger*, *follower*, *nicher*)?
17. Quais os públicos-alvo a atingir através deste plano de comunicação?
18. Quais os critérios de segmentação utilizados na selecção destes públicos-alvo?

- 19.** Que parcerias pretendem estabelecer no sentido de serem apoiados na comunicação e venda dos vossos serviços (agências de viagens, plataformas electrónicas especializadas, companhias aéreas, etc.) ?
- 20.** Que mensagens-chave pensa serem prioritárias para cada público-alvo?
- 21.** Quais as associações que pretendem que surjam na mente dos consumidores quando são confrontados com a marca?
- 22.** Irão definir um budget para a área da comunicação?
- 23.** Como será definido esse budget?
- 24.** Através de que canais pretendem comunicar com os clientes (media, *online*, relações públicas, etc.) tendo em conta o budget disponível?
- 25.** Existe algum aspecto adicional que entenda ser importante e que não foi abordado nesta entrevista? Qual?